

Auditoria da Comunicação Organizacional, de Kunsch

0) Propósito

- Descrever como se processa a aplicação de uma auditoria de comunicação
- Destacar que tal instrumento faz parte de um conjunto maior de pesquisas e auditorias aplicado ao campo das relações públicas, e constitui uma das primeiras etapas do processo de planejamento da comunicação.

1) Contextualização de Auditoria

Está em crescente o uso de auditorias de cultura organizacional, de opinião, de imagem e auditoria social, pois estes são considerados instrumentos fundamentais para avaliar o nível de aceitação de uma organização em relação aos seus públicos estratégicos.

Toda auditoria possui um desempenho específico, mas este sempre está dentro do âmbito de avaliar o desempenho da organização em si ou em partes de si. Auditar é examinar e verificar situações, ao passo que se corrige e previne problemas.

1.1) Auditoria vs. Diagnósticos

Segundo Rogério Ferreira de Andrade (1999) auditoria é um registro forte, pois se baseia em pesquisas para gerar propostas de planos e programas de ação de comunicação, ao passo que o diagnóstico é a pesquisa, isto é, o diagnóstico propriamente dito.

2) Conceitos

O que muitos autores concebem como auditoria da comunicação organizacional é na verdade a pesquisa institucional (que visa conhecer e estudar a organização).

Na visão de Kunsch a auditoria da comunicação organizacional tem como propósito fundamental: “pesquisar, examinar e avaliar como funciona o sistema de comunicação do ponto de vista da eficácia ou da eficiência, no âmbito corporativo como um todo ou em partes”, de forma que se compreende a comunicação administrativa, interna, institucional e mercadológica. A auditoria serve para corrigir desvios, prevenir problemas, encaminhar soluções e aperfeiçoar o sistema de comunicação, de forma que se melhore o desempenho.

Na visão de Kopec a auditoria é uma análise da comunicação organizacional interna e externa, construída para a criação de um perfil ou para retrato das necessidades políticas.

3) O que considerar em uma auditoria

3.1) Relação Consultor & Empresa

Segundo Kunsch a primeira coisa a se considerar é a relação entre o consultor e a organização, sendo que tal relação pode ser:

- a) Modelo de provisão: organização faz o diagnóstico e o auditor busca a solução (intervenção)
- b) Modelo prescritivo: consultor realiza o diagnóstico e a intervenção
- c) Modelo colaborativo: organização e consultor realizam ambas etapas (diagnóstico e intervenção) em conjunto.

Na opinião de Kunsch o colaborativo é a melhor opção pois permite maior participação de ambas as partes. A mesma afirma que a definição é necessária para definir qual o envolvimento da organização com a auditoria.

3.2) Princípios do relacionamento entre consultor e cliente.

- Consultor deve ser um especialista no campo. É necessária uma formação em Comunicação Social, preferencialmente relações públicas. Deve-se ter a filosofia e a política de priorizar a instauração de uma comunicação integrada.
- Princípios éticos e códigos deontológicos da profissão (confidencialidade, não manipulação de dados e resultados, não exploração do cliente...).
- Conhecer a organização em sua totalidade. Para isso se propõe uma pesquisa institucional, para a construção de um diagnóstico corporativo-institucional que envolva os aspectos estruturais, administrativos, econômicos, políticos, sociais, históricos, sistemas de gestão e produção, recursos humanos, os públicos, o sistema de comunicação....
- Ter conhecimento da pesquisa científica (métodos, técnicas e instrumentos).

4) Paradigmas e Perspectivas

Deve-se ter conhecimento literário para que se realize uma análise da comunicação organizacional.

- Morgan compreende as organizações como máquinas, organismos vivos, sistemas políticos, prisões psíquicas, fluxos e transformações, instrumentos de dominação [...].

Seu trabalho funciona para alertar sobre a complexidade das organizações e sobre a importância de uma visão abrangente e crítica.

- Paradigma funcionalista tradicional: Organização como objeto. Se preocupa com o tangível e com o mensurável; leva em conta a eficiência e a eficácia das práticas comunicacionais
- Paradigma funcionalista contemporâneo: Modelo mais dinâmico
- Paradigma interpretativo: Organização como cultura; como um fenômeno subjetivo. Leva em conta opiniões, valores, ritos, narrativas e etc.
- Paradigma crítico: Visa entender as distorções que ocorrem na organização devido a interesses de quem ocupa posições de poder

5) Métodos:

- Questionários e entrevistas: Vitais. Permitem a obtenção do máximo de informações. Deve seguir com rigor os padrões universais da pesquisa científica.
- Diagnósticos
- Análises de rede de comunicação: Analisar a estrutura da comunicação e sua efetividade.
- Experiências críticas de comunicação: Relatar e descrever experiências vividas pelo público que compõe a organização. Se questiona e se interpreta o processo comunicativo no contexto organizacional.
- Análise Ecco (Episodic communication channels in organizations): Desenvolvida por Keith Davis. Verificar os caminhos das mensagens; entender como estas circulam (tanto na rede formal quanto na rede informal). Entender o processo de difusão e o tempo que uma mensagem demora para circular (entender os meios utilizados, os caminhos percorridos, os bloqueios e os vícios).

6) O processo da auditoria.

Decorre da adoção de metodologias e de planejamentos. Segundo Cal Downs (1988) se tem duas fases, sendo: I) Iniciação, isto é, estabelecimento da relação entre o auditor e a organização no que tange seus procedimentos de trabalho; II) Planejamento, isto é, tomada de decisões estratégicas, acordos financeiros, natureza do relatório, áreas de estudo, objetivos, duração, escolha das áreas focais, interpretação dos dados, relatório final e divulgação.

Segundo Joseph Kopec (1998) a auditoria abrange: a) filosofia da comunicação; b) objetivos e metas; c) organização; d) empregados e recompensas; e) programas de comunicação existentes [...]. Quanto à metodologia, este propõe:

Auditoria interna

- a. Fazer uma reunião de planejamento para traçar todo um plano logístico, desde os objetivos até a operacionalização.
- b. Conduzir entrevistas com os dirigentes
- c. Inventariar, coletar e analisar o material de comunicação
- d. Conduzir e gerenciar entrevistas com os públicos
- e. Realizar questionários
- f. Administração e aplicação do questionário
- g. Tabular e sumarizar os dados
- h. Comunicar os resultados aos empregados

Auditoria externa

- i. Identificar a audiência ou os públicos que serão pesquisados
- j. Conduzir os grupos focais para as entrevistas
- k. Preparar os questionários para os testes
- l. Conduzir as pesquisas de opinião
- m. Tabular e sumarizar os resultados
- n. Analisar e interpretar os dados coletados
- o. Preparar e apresentar um relatório de auditoria com as sugestões e recomendações.

6.1) O processo de auditoria segundo Kunsch

I) Preparação:

Realização dos contatos pessoais entre o consultor e a organização. Se identifica e se operacionaliza o acordo entre as partes antes da realização de um negócio, de forma que se evite futuros conflitos. Se estabelece as funções, as responsabilidades, o escopo da auditoria, os acordos financeiros, as bases negociais, período de realização e equipes envolvidas.

Cabe ao consultor avaliar o clima organizacional e lidar com resistências da organização em fornecer informações. Nessa fase então deve-se conquistar a aceitação e a confiança da organização. é necessário deixar claro quem é o medidor e quais serão os informantes com quais o consultor irá se relacionar.

II) Planejamento:

Definir: a) o que será feito; b) que áreas serão envolvidas; c) qual será o escopo; d) onde irão se concentrar os trabalhos de auditoria; e) qual a natureza do relatório pretendido pela organização; f) objetivos e metas esperados do processo de audição; g) quais serão os procedimentos metodológicos utilizados; h) quais instrumentos serão utilizados.

- Com instrumentos quer se dizer: a) sistema de comunicação vigente; b) políticas, filosofias e objetivos. c) missão, visão e valores; d) estruturação departamental e setorial; e) modalidades de comunicação organizacional e integrada; f) mensuração e avaliação da comunicação organizacional ; g) mensuração e avaliação da comunidade organizacional; h) interpretação e análise de dados

III) Relatório Final:

Neste se indica as ações sugeridas para a solução dos problemas destacados, contando com as recomendações fundamentais, que devem ser realísticas, utilizáveis e concretas, apontando caminhos e soluções.

Também deve ser feita uma apresentação oral e escrita do relatório final, sendo que estas devem usar de técnicas apropriadas de elaboração de conteúdo e argumentação.